

ANALISIS SWOT KOMUNIKASI PEMASARAN BERSEPADU: SATU KAJIAN KES

SANY SANURI MOHD MOKHTAR

ZAHARI MOHAMED

*Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia*

MOHD RIZAL RAZALLI

*Fakulti Pengurusan Teknologi
Universiti Utara Malaysia*

ROZITA ARSHAD

*Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-Undang
Universiti Utara Malaysia*

ABSTRAK

Artikel ini menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kepada Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA). Organisasi FAMA Negeri Kedah telah dipilih sebagai responden dalam kajian kes ini. Hasil penganalisaan mendapati pengurusan komunikasi pemasaran FAMA Kedah boleh dipertingkatkan lagi. Terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh FAMA Negeri Kedah dalam menguruskan aktiviti-aktiviti promosi atau komunikasi pemasaran di negeri ini. Masalah-masalah yang telah dikenal pasti ialah amalan komunikasi pemasaran yang kurang berkesan, kesukaran menembusi pasaraya-pasaraya utama, bekalan dan kualiti produk yang tidak seragam daripada pengusaha industri kecil sederhana, dan kebergantungan agensi ini kepada ibu pejabat terutama dari segi sumber kewangan dan dasar yang telah ditetapkan. Penyelidik telah menjalankan analisis SWOT dan memberi beberapa strategi dan cadangan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Di antara cadangan-cadangan yang telah diberikan termasuklah menjalankan program komunikasi pemasaran bersepadu, melaksanakan strategi promosi jualan dagangan, membuat perancangan dan mengawal prestasi pengusaha-pengusaha IKS, latihan kepada para pekerja dan menjana sumber kewangan sendiri.

ABSTRACT

This case study analyses the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) of the Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA). The Kedah branch was chosen as the subject of this study. The result of the analysis shows that the management of marketing communication of Kedah FAMA could be further improved. There are several problems faced by Kedah FAMA in managing promotion activities and marketing communication in this state. Problems that have been identified include ineffective marketing communication practices, difficulties in penetrating major retailers and supermarkets, non-standardised product quality and supplies from Small Medium Industries (SMI) entrepreneurs, and the dependance of the agency on the head office especially from financial resources and policy perspectives. The researchers have conducted SWOT analysis on the organisation and suggested several strategies and suggestions to help solve the problem. Some of the suggestions given include implementing integrated marketing communication and trade promotion strategies, conducting planning and control on the performance of SMI entrepreneurs, providing training for staff, and producing own financial resources.

PENGENALAN

Pemfokusan kepada sektor perindustrian pada tahun 1980-an dan 1990-an telah menyebabkan kurangnya penekanan diberikan kepada sektor pertanian. Krisis ekonomi yang melanda rantau Asia pada penghujung abad ke-20 telah memberi kesan yang besar kepada negara ini terutamanya dalam sektor perindustrian. Oleh itu, kerajaan telah mengambil beberapa langkah untuk mengatasi kejatuhan ekonomi negara. Di antara langkah-langkah yang telah diambil ialah dengan mengurangkan pergantungan ekonomi negara kepada beberapa sektor perindustrian tertentu. Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang diberi penumpuan utama sebagai sektor yang boleh memberi pulangan dan menyumbangkan kepada pertumbuhan ekonomi negara.

Cabaran utama yang dihadapi oleh sektor pertanian yang melibatkan industri makanan negara ialah bilangan import makanan yang semakin meningkat. Jumlah import makanan telah meningkat daripada RM3.5 billion dalam tahun 1985 kepada RM7.7 billion pada tahun 1995 dan seterusnya RM10.0 billion pada tahun 1997. Menurut Datuk Effendi Norwawi, Menteri Pertanian Malaysia, import makanan negara adalah sebanyak RM13 billion setiap tahun dan jumlah ini dianggarkan

meningkat sehingga RM20 billion pada tahun 2005 (Haron & Razak, 2001). Selain itu, ketidakstabilan dan ketidaktentuan kadar tukaran asing menyebabkan inflasi terhadap import.

Permintaan yang tinggi terhadap makanan telah menyebabkan harga makanan meningkat. Pada tahun 1997, harga makanan meningkat kepada 51.9% dalam Indeks Harga Pengguna. Selain itu, pertambahan pendapatan per kapita penduduk Malaysia juga telah memberi kesedaran kepada orang ramai tentang kepentingan makanan yang seimbang. Pada hari ini terdapat permintaan yang tinggi terhadap makanan berasaskan kesihatan. Perubahan citarasa dan tren kepada pemilihan makanan-makanan yang tertentu menunjukkan negara memerlukan kepada bekalan makanan yang selamat, berkhasiat dan berkualiti tinggi pada harga yang berpatutan. Eksport makanan negara kebanyakannya adalah produk peringkat awal dan produk pertengahan.

Sejajar dengan perkembangan tersebut, adalah menjadi tanggungjawab Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) sebagai agensi pemasaran pertanian negara untuk membantu sektor pertanian negara sama ada menerusi hasil pertanian segar ataupun produk berasaskan pertanian. Pada tahun 2000, FAMA telah membuat rombakan terhadap struktur organisasi bertujuan untuk memperkukuhkan peranan FAMA dalam membangunkan pasaran hasil-hasil pertanian tempatan dan antarabangsa (FAMA 2000). Ini dilakukan melalui cadangan penubuhan "*Food and Agriculture Incorporated*" (*F&A Incorporated*) sebagai usaha integrasi Kementerian Pertanian Malaysia untuk mentransformasi sektor pertanian ke arah berdaya saing melalui pelaksanaan cemerlang Dasar Pertanian Negara Ketiga (DPN3). Dasar ini telah mendapat kelulusan Majlis Tindakan Ekonomi Negara (MTEN) kerana ia sejajar dengan matlamat wawasan negara untuk menjadikan Malaysia sebagai pengeluar makanan utama dunia. Pendekatan baru ini adalah berteraskan teknologi dan pasaran supaya sektor pertanian dapat melalui tranformasi menjadi pertanian komersil berskala besar, mengurangkan pergantungan kepada import dan menjadikan negara sebagai negara pengeksport makanan dunia (Ministry of Agriculture, 2001).

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan ialah untuk menganalisa organisasi FAMA Negeri Kedah. Objektif kajian secara khususnya ialah i) mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pihak

FAMA. ii) mengemukakan cadangan untuk pembaikan organisasi menggunakan matrik TOWS.

LATAR BELAKANG ORGANISASI

FAMA Negeri Kedah berperanan dalam mengelolakan aktiviti-aktiviti dan pentadbiran bagi FAMA setiap daerah di negeri Kedah. Terdapat lapan FAMA daerah di bawah kelolaan FAMA Negeri Kedah. Daerah tersebut termasuklah FAMA Daerah Langkawi, Padang Terap, Baling/Sik, Kuala Ketil, Yan, Pendang, Kuala Muda dan Kulim/Bandar Baru. FAMA di daerah-daerah ini diketuai oleh Pegawai FAMA Daerah.

Pengurusan FAMA Negeri Kedah diketuai oleh seorang Pengarah dibantu oleh Timbalan Pengarah dan Ketua Bahagian Pengurusan. Sehingga Jun 2001 jumlah kakitangan di seluruh FAMA Negeri Kedah adalah seramai 142 orang di mana 110 orang adalah pekerja tetap dan 32 orang adalah pekerja sementara. Skop pentadbiran FAMA Negeri tidak terhad kepada pejabat negeri tetapi ia melibatkan setiap daerah. Pegawai FAMA daerah ditugaskan untuk mewakili pengurusan di setiap daerah. Mesyuarat tetap akan diadakan sebulan sekali di antara Pengarah, Timbalan Pengarah, Ketua Unit dan Pegawai-pegawai FAMA daerah untuk membincangkan perancangan dan strategi pentadbiran. Mesyuarat juga akan diadakan atas arahan pengarah jika perlu tanpa mengikut jadual seperti untuk menyelesaikan sesuatu masalah.

Struktur pentadbiran FAMA dibahagikan kepada 14 unit utama. Unit-unit tersebut ialah unit pengurusan, unit sumber maklumat pasaran, unit pengembangan, unit galakan pasaran/hal-ehwal korporat, unit institusi pasaran, unit harta dan bangunan, unit kewangan, unit harta/bangunan, unit pengangkutan, unit elektrik/jentera, unit kawalan kredit, unit urus niaga barangan segar, unit urus niaga barangan proses IKS dan unit landskap.

FAMA mengeluarkan dan memasarkan pelbagai produk pemprosesan berjenama Agromas. Jadual 1 menunjukkan kategori dan produk-produk yang dipasarkan oleh FAMA.

METODOLOGI KAJIAN

Pengumpulan data melalui kajian kes boleh didapati melalui enam sumber utama iaitu dokumen-dokumen, koleksi rekod-rekod,

Jadual 1

Produk Agromas

JEM <ul style="list-style-type: none"> • Jem Roselle • Jem 'Pink Guava' • Jem Durian Belanda • Jem Mangga • Jem Nenas • Jem Belimbing 	KOPI <ul style="list-style-type: none"> • Uncang Kopi (Royal) • Uncang Kopi (Premium) • Uncang Kopi Campuran (Classic) • Kopi Campuran dalam tin (Classic) 	KARI <ul style="list-style-type: none"> • Serbuk Kari Ayam dan Daging • Serbuk Kari Ikan • Kurma Ayam dan Daging Serbuk Cili
SERUNDING <ul style="list-style-type: none"> • Serunding Ayam • Serunding Daging • Serunding Ikan 	TEPUNG <ul style="list-style-type: none"> • Tepung Berempah Serbaguna 	LAIN-LAIN <ul style="list-style-type: none"> • Sos Cili Padi • Kicap Pedas • Sri Kaya Madu • Kerisik

temuduga, pemerhatian secara langsung, pemerhatian sebagai peserta dan artifak fizikal (Yin, 1985). Dalam mengumpul data untuk kajian kes ini, pengkaji telah menggunakan empat sumber utama bagi memperoleh maklumat yang diperlukan iaitu dokumen-dokumen, koleksi rekod-rekod, temuduga dan pemerhatian secara langsung. Dokumen seperti berita-berita semasa dalam surat khabar dan keratan artikel di media massa telah dikumpul untuk memberi maklumat mengenai aktiviti-aktiviti FAMA. Koleksi rekod-rekod seperti rekod organisasi yang menunjukkan carta organisasi, rekod program pemasaran, penyata kewangan dan brosur-brosur yang telah digunakan untuk mempromosi produk FAMA juga telah diperoleh untuk mendapat maklumat. Temuduga juga dijalankan dengan responden yang dipilih iaitu Timbalan Pengarah FAMA Negeri dan temuduga secara tidak formal dengan beberapa orang penolong pegawai yang terlibat dalam aktiviti barangan proses, aktiviti pengurusan dan aktiviti kewangan juga telah dijalankan. Selain daripada tiga sumber tersebut, pengkaji juga telah membuat pemerhatian secara langsung dengan memerhati keadaan organisasi sendiri dalam membuat kesimpulan.

Secara umumnya, analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity & Threat*) digunakan untuk membuat penilaian dan analisis setelah semua maklumat diperoleh. Manakala, secara khususnya matrik analisis dalaman dan matrik analisis luaran digunakan. Teknik dan langkah pemberian pemberat serta proses pelaksanaan adalah mengikut Fred (2001). Pendekatan SWOT adalah satu model analisis yang paling hampir kepada situasi sebenar kerana ia memberi peluang untuk

penilaian secara serentak dalam membuat keputusan, menilai objektif, pelbagai faktor dan strategi (Siti Maimon, 2003). Model ini juga menurut Siti Maimon (2003), menumpukan kepada satu titik fokus tumpuan kerana ia menggabungkan dan memberi pertimbangan kepada faktor-faktor dalaman dan faktor-faktor luaran. Walau bagaimanapun satu kekangan model ini ialah ia dilihat sebagai satu pendekatan yang subjektif (Joyce & Woods, 1996).

Matrik Analisis Dalaman digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan utama fungsi-fungsi dalaman sesebuah organisasi. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi disenaraikan dalam matrik tersebut. Pemberat kepada faktor-faktor kejayaan kritikal diberikan oleh penyelidik. Setiap pemberat faktor diberi dari 0.0 (kurang penting) hingga kepada 1.0 (sangat penting). Nilai pemberat menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi dalam industrinya. Nilai pemberat yang tinggi tidak kira sama ada ia faktor kekuatan atau kelemahan diberikan kepada faktor yang dianggap boleh memberi kesan terhadap prestasi organisasi. Jumlah skor pemberat untuk semua faktor-faktor kritikal mestilah bersamaan dengan 1.0 (Fred, 2001).

Nilai pemberat keupayaan organisasi diberikan berdasarkan pemerhatian oleh penyelidik seperti berikut: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, 4 = kekuatan utama. Nilai pemberat ini menunjukkan sama ada organisasi tersebut mempunyai kekuatan atau kelemahan terhadap faktor-faktor kritikal. Kekuatan diberikan nilai 3 dan 4 manakala kelemahan diberikan nilai 1 dan 2. Selepas nilai pemberat keupayaan organisasi diberikan, ia dikalikan dengan pemberat faktor kritikal untuk mendapatkan skor pemberat untuk setiap faktor.

Matrik Analisis Luaran pula dapat memberikan maklumat kepada pihak pengurusan untuk menilai faktor-faktor luaran seperti ekonomi, sosial, kebudayaan, demografi, persekitaran, politik, teknologi dan lain-lain dalam membuat keputusan. Pemberat kepada faktor-faktor kritikal diberikan oleh penyelidik. Setiap pemberat faktor diberi dari 0.0 (kurang penting) hingga kepada 1.0 (sangat penting). Pemberat menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi dalam industrinya. Faktor peluang biasanya diberikan nilai pemberat yang tinggi tetapi ancaman boleh diberikan nilai yang tinggi juga sekiranya faktor ini boleh memberikan impak yang buruk kepada organisasi. Jumlah skor pemberat untuk semua faktor-faktor kritikal mestilah bersamaan dengan 1.0 (Fred, 2001).

Keupayaan organisasi ialah keupayaan strategi semasa sesebuah organisasi dalam memberikan respon terhadap faktor-faktor kritikal peluang dan ancaman. Nilai pemberat untuk keupayaan organisasi diberikan oleh penyelidik seperti berikut: 4 = respons adalah tinggi, 3 = respons lebih daripada purata, 2 = respons sederhana, 1 = respons lemah. Selepas nilai pemberat keupayaan organisasi diberikan, ia dikalikan dengan pemberat faktor kritikal untuk mendapatkan skor pemberat untuk setiap faktor.

HASIL KAJIAN

Hasil daripada analisis SWOT ke atas FAMA ditunjukkan di dalam Jadual 2 bagi matrik analisis dalaman dan Jadual 3 bagi matrik analisis luaran.

Jadual 2
Matrik Analisis Dalaman

Kekuatan Dalaman	Pemberat (w)	Keupayaan Organisasi (c)	Skor Pemberat (w*c)
1. Pekerja yang berpengalaman	0.05	3	0.15
2. Organisasi yang didokong oleh kerajaan	0.10	4	0.4
3. Struktur pentadbiran yang jelas dan baik	0.05	3	0.15
4. Pengarah FAMA Negeri berkelayakan dan mempunyai pengalaman yang luas	0.05	3	0.15
5. FAMA telah beroperasi melebihi 30 tahun	0.10	3	0.3
6. Lini produk yang luas	0.15	4	0.6
Kelemahan Dalaman			
1. Kurang 'fleksibiliti' berbanding syarikat swasta	0.10	1	0.1
2. Harga produk yang mahal	0.05	2	0.1
3. Promosi yang dijalankan bersifat setempat	0.10	1	0.1
4. Strategi Pemasaran yang defensif	0.10	1	0.1
5. Rekod kewangan yang lemah	0.10	2	0.2
JUMLAH	1.00		2.35

Nota: Nilai Pemberat keupayaan organisasi adalah seperti berikut: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, 4 = kekuatan utama.

Jadual 2 secara keseluruhannya menunjukkan kekuatan dalam FAMA Kedah agak lemah kerana jumlah pemberat menunjukkan skor 2.35. Syarikat mempunyai kekuatan dalam yang tinggi jika skor pemberat melebihi 2.5 (Fred, 2001). Kekuatan utama FAMA ialah organisasinya didokong oleh kerajaan di bawah Kementerian Pertanian dan lini produknya yang luas. Manakala kelemahan utama FAMA ialah struktur pentadbiran dan pengurusannya kurang 'flesibiliti' berbanding dengan syarikat swasta, promosi yang dijalankan menjurus kepada tempat-tempat tertentu dan strategi pemasarannya yang defensif.

Jadual 3
Matrik Analisis Luaran

Peluang	Pemberat (w)	Keupayaan Organisasi (c)	Skor Pemberat (w*c)
1. Sentiasa mendapat kerjasama daripada Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan	0.10	3	0.30
2. Mudah mendapat bekalan hasil pertanian	0.05	3	0.15
3. Mempunyai kerjasama yang baik dengan pengusaha Industri Kecil Sederhana	0.05	2	0.10
4. Kesemua produk adalah 'halal' dan diiktiraf oleh JAKIM; Mempunyai potensi untuk mengeksport ke negara-negara OIC	0.10	1	0.10
5. FAMA mempunyai imej dan reputasi yang tinggi (Pusat Pengumpulan Makanan)	0.05	2	0.10
6. Industri Makanan memerlukan produk yang berkhasiat dan berkualiti tinggi	0.15	2	0.30
Ancaman			
1. Hubungan yang lemah dengan pengusaha-pengusaha pasaraya utama	0.15	2	0.30
2. Persaingan yang kuat daripada syarikat besar dan jenama yang terkenal dan telah lama berada di pasaran	0.10	2	0.20
3. Pasaran terbuka (Globalisasi dan Liberalisasi)	0.10	2	0.20
4. Persekitaran ekonomi yang lemah	0.05	1	0.05

(sambungan)

5. Gaya hidup moden mendorong masyarakat memilih makanan segera	0.05	2	0.30
6. Harga makanan secara keseluruhan semakin meningkat disebabkan kos pengeluaran yang tinggi.	0.05	1	0.05

Nota: Nilai Pemberat keupayaan organisasi adalah seperti berikut: 4 =respons adalah tinggi, 3 = respons lebih daripada purata, 2 = respons sederhana, 1 = respons lemah.

Jadual 3 menunjukkan jumlah skor keseluruhan pemberat ialah 2.15. Jumlah ini menunjukkan respon organisasi FAMA terhadap peluang adalah di bawah purata (2.5). FAMA tidak berusaha untuk melaksanakan strategi-strategi yang boleh merebut peluang-peluang yang ada dan mengelak ancaman. Contohnya, FAMA kurang mengambil peluang untuk mengeksport ke luar negara, walaupun produknya mempunyai potensi yang besar di peringkat antarabangsa. Walau bagaimanapun, tanggungjawab ini dilakukan oleh pihak ibu pejabat FAMA di Kuala Lumpur. Di samping itu, produknya yang berkualiti tinggi perlu mengambil peluang terhadap permintaan industri makanan yang memerlukan produk yang berkhasiat dan berkualiti tinggi. FAMA juga kurang memberi perhatian untuk mengelak ancaman yang dihadapi seperti perhubungan dengan pengusaha pasaraya dan persaingan dengan pesaing tempatan dan antarabangsa dalam pasaran terbuka.

PERBINCANGAN

Kekuatan FAMA

Analisa kekuatan merujuk kepada kepakaran, kebolehan, kemahiran serta keupayaan organisasi dalam sesuatu bidang. Ia boleh menjadi aset kepada organisasi untuk berdaya saing di pasaran. Kekuatan FAMA Negeri Kedah yang utama ialah organisasinya didokong oleh kerajaan melalui Kementerian Pertanian. Berdasarkan sumber kewangan yang kukuh, FAMA sebagai sebuah agensi pemasaran dapat menjalankan aktiviti-aktivitinya tanpa menghadapi masalah untuk menjana sumber kewangan seperti syarikat swasta yang lain. Selain sokongan kerajaan dari segi sumber, status agensi kerajaan juga memberi satu kelebihan kepada Agromas kerana FAMA dipercayai oleh pengguna sebagai pihak yang berwibawa dan pakar dalam pengeluaran produk pertanian.

FAMA juga mempunyai pekerja-pekerja yang berpengalaman kerana secara puratanya pekerja-pekerja FAMA telah berkhidmat lebih daripada 10 tahun. Pekerja-pekerja yang berpengalaman mempunyai kemahiran yang tinggi dalam melaksanakan sesuatu tugas. Di samping itu hubungan komunikasi di antara satu sama lain adalah baik kerana setiap pekerja memahami proses kerja dan tanggungjawab masing-masing.

Struktur pentadbiran FAMA yang membahagikan bidang kerja kepada 12 unit utama membolehkan pengurusan dan pentadbiran perniagaannya berjalan dengan lancar. Di samping itu penempatan pejabat FAMA di setiap daerah di negeri Kedah membolehkan pengawalan dan pemantauan aktiviti-aktiviti pemasaran yang lebih cekap dapat dilaksanakan. Unit Galakan Pasaran dan Hal-Ehwal Korporat merupakan unit yang aktif dalam menjalankan aktiviti-aktiviti promosi jualan. Aktiviti-aktiviti promosi dijalankan pada setiap bulan sepanjang tahun 2000. Berdasarkan program galakan pasaran pada tahun 2000, sebanyak 80 aktiviti promosi telah berjaya dilaksanakan pada tahun tersebut. Aktiviti-aktiviti promosi yang agresif ini menunjukkan pihak pengurusan mempunyai matlamat yang jelas dan beriltizam tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Pengarah FAMA Negeri memiliki Ijazah Perniagaan Tani dan Sarjana Pentadbiran Perniagaan. Beliau mempunyai pengalaman yang luas kerana telah berkhidmat dengan FAMA hampir 17 tahun dan pernah menjawat Pengarah FAMA di beberapa buah negeri serta memegang jawatan penting di ibu pejabat FAMA.

Organisasi FAMA telah ditubuhkan oleh kerajaan di bawah Kementerian Pertanian Malaysia semenjak tahun 1965. FAMA Negeri Kedah telah beroperasi melebihi 30 tahun di negara ini, iaitu satu tempoh yang matang. Pengalaman yang luas sebagai agensi pemasaran hasil pertanian merupakan kekuatan utama FAMA dalam membantu petani memasarkan hasil pertanian dan seterusnya meningkatkan keluaran makanan dalam negara.

Kelemahan FAMA

Analisis kelemahan merujuk kepada kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Di antara kelemahan-kelemahan yang terdapat pada FAMA Negeri Kedah ialah FAMA sebagai sebuah agensi kerajaan tidak dapat berfungsi seperti syarikat swasta. Sebagai contoh, perbelanjaan untuk sesuatu tugas seperti promosi jualan perlu

mengikut peruntukan yang diberikan pada tahun itu. Di samping itu, segala keputusan untuk pembangunan syarikat adalah terhad kerana ianya perlu mendapat kelulusan daripada ibu pejabat. Ini menyebabkan banyak keputusan-keputusan yang diambil tidak dapat dilaksanakan.

Kawalan ketat daripada pihak FAMA pusat juga menyebabkan kurangnya keanjalan (*flexibility*) dalam pekerjaan dan menyukarkan organisasi FAMA untuk berdaya saing dengan pesaing-pesaing daripada syarikat swasta. Selain itu, kekurangan tekanan di kalangan para pekerja untuk bekerja dengan lebih kreatif dan inovatif, ini kerana segala yang dilakukan perlu mematuhi arahan, peraturan dan prosedur yang ketat oleh ibu pejabat dan Kementerian Pertanian. Struktur organisasi peringkat korporat yang lebih berbentuk berpusat juga menyebabkan kebanyakan keputusan pengurusan mengambil masa yang lama. Hal sedemikian merupakan kelemahan dari segi pengurusan organisasi perniagaan pada masa kini kerana setiap keputusan perlu dilakukan segera.

FAMA mementingkan kualiti pada produknya. Lazimnya produk yang berkualiti tinggi memerlukan kos yang lebih tinggi berbanding produk berkualiti sederhana dan rendah. Faktor kos dan kualiti yang tinggi ini menyebabkan harga produk yang dikeluarkannya lebih tinggi di pasaran berbanding jenama-jenama lain dalam kategori produknya. Selain itu, produk yang dikeluarkan oleh FAMA juga mendapat pesaingan yang hebat daripada produk makanan yang lain. Kemudahan yang ada oleh para pengguna untuk memilih produk yang lebih rendah harganya boleh mempengaruhi prestasi jualan produk FAMA. Harga yang tinggi berbanding dengan jenama pesaing menyebabkan produknya sukar diterima khususnya oleh pengguna yang sensitif kepada harga.

Promosi-promosi yang dilaksanakan oleh FAMA juga bersifat setempat. Ini bermaksud hanya masyarakat setempat yang mengetahui tentang promosi-promosi yang dijalankan kerana tiadanya pengiklanan yang meluas terhadap sesuatu acara. Kekurangan pengiklanan yang meluas terhadap promosi-promosi yang dijalankan menyebabkan kurangnya kesedaran tentang kewujudan produk keluaran FAMA daripada masyarakat umum. Kesedaran hanya didapati daripada penduduk setempat yang pergi ke tempat promosi tersebut. Ini menyebabkan promosi-promosi perlu dijalankan berulang-ulang kali sehingga melibatkan kos yang tinggi dari segi kewangan, masa dan tenaga.

FAMA mengamalkan strategi pemasaran yang defensif. Jika dibandingkan FAMA dengan syarikat-syarikat besar dan terkenal yang lain, strategi pemasaran FAMA Kedah hanya tertumpu kepada satu kaedah promosi, iaitu membuat promosi-promosi jualan di tempat-tempat tertentu. Manakala, syarikat-syarikat pesaing menggunakan pelbagai kaedah promosi seperti pengiklanan di televisyen, radio dan media massa. Syarikat-syarikat ini juga sentiasa membuat promosi jualan di pasaraya-pasaraya utama dan menganjurkan pelbagai aktiviti promosi. Oleh yang demikian, jenama syarikat-syarikat ini lebih dikenali umum dan mempunyai daya tarikan yang tinggi dibandingkan dengan produk FAMA yang hanya dikenali oleh masyarakat setempat.

Rekod perbelanjaan dan pendapatan didapati tidak seimbang di mana perbelanjaan didapati lebih tinggi berbanding dengan pendapatan. Perbelanjaan yang dilakukan ke atas sesuatu aktiviti promosi tidak dianalisa sama ada pelaburan yang dilakukan meningkatkan jualan. Kelemahan ini agak ketara apabila tiada pekerja sama ada daripada unit kewangan atau unit promosi dan jualan yang dipertanggungjawabkan untuk menganalisa dan mengkaji rekod kewangan perbelanjaan dan jualan.

Peluang FAMA

Analisis peluang merujuk kepada faktor-faktor persekitaran luaran syarikat atau organisasi yang boleh memberi peluang kepada syarikat atau organisasi untuk memajukan perniagaannya dalam pasaran. FAMA Negeri Kedah mempunyai peluang yang baik untuk mencapai objektifnya berdasarkan hubungan kerjasama yang rapat dengan kerajaan Negeri Kedah, Kerajaan Persekutuan dan juga Industri Kecil dan Sederhana (IKS). Sebagai sebuah agensi pemasaran kerajaan, FAMA dapat menjalankan aktiviti-aktivitinya dengan mudah kerana sokongan yang diberikan oleh kerajaan. Sekiranya ada acara-acara yang dianjurkan oleh kerajaan negeri atau badan-badan kerajaan yang lain, pihak FAMA akan dijemput untuk mempromosikan barangannya. Sebagai contoh promosi Agromas sempena Ekspo Pertanian Langkawi 2000 pada bulan Julai tahun 2000 dan promosi Agromas sempena Jubli Perak Majlis Daerah Kulim pada bulan September tahun 2000. Peluang-peluang ini tidak boleh diperolehi syarikat-syarikat swasta yang lain. Selain itu, kekukuhan nama FAMA di kalangan rakyat juga menyediakan peluang yang baik kepada Agromas untuk mudah diterima oleh pengguna Malaysia. Selain itu, FAMA Negeri Kedah juga mempunyai kerjasama yang baik dengan pengusaha Industri Kecil

dan Sederhana (IKS). Hasil jalinan yang baik membolehkan produk-produk pemprosesan dapat dibekalkan pada masa yang ditetapkan kepada FAMA. Pembekalan yang berterusan membolehkan FAMA menjalankan aktiviti-aktiviti pemasaran produk-produk tersebut tanpa menghadapi masalah kekurangan bekalan. Hubungan yang baik juga dapat menjamin produk yang dikeluarkan bermutu tinggi mengikut piawaian yang telah ditetapkan. Ini membolehkan FAMA memfokuskan kepada aktiviti pemasaran dan peningkatan jualan produk keluaran IKS.

Kesemua produk-produk makanan yang dikeluarkan atau dipasarkan oleh FAMA adalah halal. Oleh itu potensi produk-produk ini untuk dieksport terutamanya kepada negara-negara yang mempunyai penduduk Islam adalah cerah kerana pengiktirafan halal oleh Jabatan Kemajuan Islam (JAKIM) diakui oleh Pertubuhan Negara Islam atau lebih dikenali sebagai OIC. Selain itu, produk-produk halal ini juga akan mudah diterima oleh penduduk tempatan di negara ini terutamanya pengguna-pengguna yang beragama Islam.

Permintaan terhadap produk-produk makanan yang berkhasiat dan bermutu tinggi di negara ini adalah sangat memberangsangkan. Faktor ini mungkin disebabkan oleh keprihatinan pengguna terhadap kesihatan mereka dan peningkatan taraf hidup yang tinggi berbanding pada masa dahulu. Banyak produk-produk yang berasaskan kesihatan diimport daripada luar negara untuk mengisi permintaan ini kerana keluaran syarikat-syarikat tempatan masih tidak mencukupi. Oleh yang demikian, FAMA mempunyai peluang yang baik untuk mengisi kekosongan ini kerana produk-produk yang dikeluarkan oleh FAMA adalah bermutu tinggi dan berkhasiat.

Ancaman FAMA

Analisis ancaman merujuk kepada faktor-faktor persekitaran luaran organisasi yang boleh memberi tekanan dan menggugat kedudukan organisasi. Ancaman utama yang dihadapi oleh FAMA ialah ketidaksetiaan pelanggan terhadap produk Agromas. Pelanggan-pelanggan hanya membeli sekiranya terdapat promosi jualan di tempat-tempat promosi. Ini berdasarkan kepada kurangnya kesedaran terhadap jenama Agromas. Menurut salah seorang pekerja di bawah Unit Urusniaga tiadanya kesedaran terhadap jenama Agromas menyebabkan pelanggan-pelanggan memilih produk pesaing yang mempunyai jenama yang terkenal di pasaran. Di samping itu, produk-produk Agromas sukar untuk menembusi pasaraya-pasaraya utama

di pasaran disebabkan jenamanya yang tidak terkenal. Produk-produk yang dipasarkan di kedai-kedai runcit juga tidak mendapat sambutan yang menggalakkan daripada pelanggan. Pelanggan juga mempunyai kuasa memilih yang tinggi disebabkan terdapat banyak produk alternatif di pasaran. Ketidaksetiaan pelanggan dan kuasa memilih yang tinggi oleh pelanggan merupakan ancaman utama yang perlu dihadapi oleh FAMA.

FAMA juga akan menghadapi masalah sekiranya pengusaha-pengusaha IKS tidak membekalkan bekalan yang mencukupi dan kualiti produk yang tidak seragam. Menurut, Pembantu Hal-Ehwal Ekonomi Promosi terdapat beberapa kes di mana pengusaha IKS membekalkan produk yang mempunyai rasa yang berlainan daripada sebelumnya. Sebagai contoh, pelanggan membuat rungutan produk yang dibekalkan pada masa ini kurang sedap berbanding dengan sebelumnya. Setelah diselidik, didapati tukang masak yang berlainan digunakan berbanding sebelumnya. Terdapat juga kes di mana bekalan produk tidak dapat dibekalkan disebabkan masalah yang melanda pengusaha IKS. Contohnya, produk kicap yang mendapat sambutan ramai tidak dapat dibekalkan kepada pengguna kerana pengusaha IKS menghadapi masalah dalaman syarikat.

FAMA juga terpaksa bersaing dengan syarikat-syarikat pengeluar makanan yang telah lama berada di pasaran. Syarikat-syarikat seperti Nestle, Adabi, dan Maggi mempunyai jenama yang amat terkenal di kalangan pengantara dan pengguna. Ini menyukarkan penerimaan pemborong dan peruncit untuk memasarkan produk Agromas kerana produk tersebut tidak mudah didapati di pasaran. Selain itu, pesaing-pesaing Agromas juga menjalankan aktiviti-aktiviti promosi yang lebih agresif untuk meningkatkan nilai jenama mereka dibandingkan dengan pihak FAMA. Ancaman daripada pesaing ini menyebabkan produk FAMA masih ketinggalan di dalam aspek penerimaan pengguna.

CADANGAN

Berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman penyelidik membina empat kumpulan strategi iaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST dan Strategi WT. Jadual 4 yang dikenali sebagai 'TOWS Matrik' menunjukkan strategi-strategi yang boleh dirancang dan dilaksanakan untuk mengambil peluang dan mengelak ancaman melalui kekuatan dan kelemahan yang ada pada FAMA Kedah.

Jadual 4
Analisis SWOT FAMA Kedah (TOWS Matrix)

	Kekuatan	Kelemahan
	1. Pekerja yang ber-pengalaman 2. Organisasi yang di-dokong oleh kerajaan 3. Struktur pentadbiran yang jelas dan baik 4. Pengarah FAMA Negeri berkelayakan dan mempunyai pengalaman yang luas 5. FAMA telah beroperasi lebih daripada 30 tahun 6. Lini produk yang luas	1. Pekerja kurang mematuhi arahan 2. Kurang 'fleksibiliti' berbanding syarikat swasta 3. Harga produk yang mahal 4. Promosi yang dijalankan bersifat setempat 5. Strategi Pemasaran yang defensif 6. Rekod kewangan yang lemah
Peluang 1. Sentiasa mendapat kerjasama daripada Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan 2. Mudah mendapat bekalan hasil pertanian 3. Mempunyai kerjasama yang baik dengan pengusaha Industri Kecil Sederhana 4. Kesemua produk adalah 'halal' dan diktiraf oleh JAKIM; Mempunyai potensi untuk meng-eksport ke negara-negara OIC 5. FAMA mempunyai imej dan reputasi yang tinggi kerana didokong oleh kerajaan 6. Industri Makanan memerlukan produk yang berkhasiat dan berkualiti tinggi	SO: (Guna kekuatan untuk rebut peluang) 1. Memasarkan produk ke peringkat antarabangsa 2. Pembaharuan dalam sistem pengurusan pemasaran	WO: (Atasi kelemahan dengan mengambil peluang) 1. Menubuhkan anak syarikat yang boleh beroperasi seperti swasta atau bekerjasama dengan syarikat swasta 2. Penyelarasan dari sudut pengurusan kewangan perlu diadakan di antara ibu pejabat dan cawangan

(sambungan)

Ancaman	ST: (Gunakan kekuatan untuk hadapi ancaman)	WT: (Kurangkan kelemahan dan elak ancaman)
1. Hubungan yang lemah dengan pengusaha-pengusaha pasaraya utama	1. Membina hubungan dengan pasaraya-pasaraya utama	1. Mengambil langkah pengurangan perbelanjaan operasi
2. Persaingan yang kuat daripada syarikat besar dan jenama yang terkenal dan telah lama berada di pasaran	2. Menjalankan aktiviti pembangunan dan penyelidikan untuk mengurangkan kos pengeluaran dan peningkatan kualiti	2. Komunikasi Pemasaran Bersepadu (Tidak terlalu menumpukan kepada aktiviti promosi setempat)
3. Pasaran terbuka (Globalisasi dan Liberalisasi)		3. Tingkatkan kekerapan penilaian prestasi pekerja
4. Persekitaran ekonomi yang lemah		
5. Gaya hidup moden mendorong masyarakat memilih makanan segera		
6. Harga makanan secara keseluruhan semakin meningkat disebabkan kos pengeluaran yang tinggi.		

Aktiviti-aktiviti pemasaran yang dijalankan menunjukkan FAMA Negeri Kedah hanya bergantung kepada aspek promosi sahaja dalam memasarkan produk Agromas dan IKS. FAMA banyak menjalankan aktiviti-aktiviti promosi jualan di negeri Kedah mengikut acara-acara dan program yang telah dirancang. Menurut, ketua unit galakan pasaran FAMA Negeri Kedah, promosi-promosi jualan yang dijalankan mendapat respon yang menggalakkan daripada para pengunjung. Jualan produk-produk yang dibawa semasa promosi adalah tinggi dan mendapat sambutan ramai. Bagaimanapun sasaran pasaran adalah terhad kepada pengunjung dan masyarakat setempat dan ini tidak akan memberi impak keuntungan dalam jangka masa panjang kepada FAMA.

Oleh itu, adalah dicadangkan FAMA tidak hanya bergantung kepada aspek promosi semata-mata dalam memasarkan produk mereka. FAMA hendaklah menggunakan konsep komunikasi pemasaran bersepadu atau lebih dikenali sebagai IMC (*Integrated Marketing Communication*) dalam merancang program pemasarannya. Di bawah

konsep ini, syarikat akan mengintegrasikan dan menyelaraskan sepenuhnya saluran-saluran komunikasi pemasaran. Saluran-saluran komunikasi pemasaran yang boleh digunakan termasuklah pengiklanan, jualan peribadi, promosi jualan, perhubungan awam, pemasaran langsung dan lain-lain untuk menyampaikan mesej yang jelas, konsisten dan persuasif berhubung dengan organisasi dan produk (Burnett & Moriarty, 1998). Komunikasi pemasaran bersepadu membina satu identiti jenama yang kukuh dalam pasaran dengan mengikat bersama-sama kesemua imej dan mesej yang dimiliki (Kotler & Armstrong, 2001). Untuk mencapai komunikasi pemasaran bersepadu, organisasi mungkin perlu membuat penstrukturan amalan pengurusan kerana ia melibatkan penyatuan antara jabatan, individu dan aktiviti dalam organisasi dan juga penyatuan dengan organisasi luar yang terlibat sama bagi pihak organisasi dalam komunikasi pemasaran (Pickton & Broderick, 2001). Beberapa kajian juga mendapati IMC membantu organisasi memberi impak komunikasi yang lebih konsisten dan efektif (McArthur & Griffin, 1997; Schultz, 1997; Schultz & Kitchen, 1997). IMC merupakan pendekatan yang paling popular dalam pembangunan pemasaran. Terdapat banyak sebab mengapa IMC sangat popular digunakan. Salah satu sebab utama ialah organisasi yang menggunakan pendekatan ini memahami nilai menggabungkan pelbagai fungsi dan alat komunikasi akan membina program komunikasi pemasaran yang lebih berkesan dan cekap berbanding jika alat-alat komunikasi ini digunakan secara bersendirian (Belch & Belch, 2001).

Promosi jualan yang dijalankan oleh FAMA Negeri Kedah lebih kepada untuk meningkatkan jualan jangka pendek sahaja dan kurang memberi kesedaran kepada pengguna tentang kewujudan jenama Agromas. Untuk tujuan itu, FAMA perlu menggunakan media-media pengiklanan yang sedia ada di negara ini seperti televisyen, radio, majalah dan lain-lain. Radio tempatan seperti Radio Malaysia Kedah (RMK) boleh memberi kesan kepada penduduk-penduduk di negeri ini. Pengiklanan dapat menyampaikan maklumat kepada kawasan pemasaran yang besar pada masa yang sama dan cepat. Di samping itu, ia dapat memberi kesedaran kepada prospek tentang kewujudan sesuatu barang dan dapat memperkenalkan produk baru kepada pengguna. Penggunaan campuran komunikasi pemasaran seperti perhubungan awam dan jualan peribadi juga dapat membantu FAMA Negeri Kedah membina imej produk dan jenama keluaran FAMA.

Selain itu, aktiviti-aktiviti promosi jualan yang dijalankan oleh FAMA Negeri Kedah berorientasikan pengguna. Objektif promosi FAMA adalah cenderung kepada menarik pengguna untuk membeli produk

yang sedia ada di pasaran dan juga menarik perhatian mereka untuk mencuba produk baru. Walaupun FAMA Negeri Kedah berjaya meningkatkan jualan dan menarik pengguna untuk mencuba produk baru, mereka tetap menghadapi kesukaran untuk menembusi pasaraya-pasaraya utama di Negeri Kedah. Ini menyebabkan FAMA hanya bergantung kepada hasil jualan daripada promosi-promosi jualan yang dijalankan terus kepada pengguna akhir. Kesannya pengguna-pengguna sedia ada dan prospek sukar untuk mendapatkan produk FAMA selepas promosi tersebut. FAMA juga sukar untuk berdaya saing dengan produk-produk keluaran syarikat lain jika produk-produknya sukar untuk didapati di pasaran. Maka dengan itu, disyorkan supaya FAMA tidak hanya menumpukan promosi jualan berorientasikan pengguna sahaja tetapi juga promosi jualan berorientasikan perdagangan. Di antara objektif promosi berorientasikan perdagangan ialah untuk menambahkan atau mengekalkan ruang pengeluaran di kedai, mengurangkan inventori yang berlebihan, menambahkan jualan, menggalakkan peruncit membuat pembelian awal dan memberi sokongan kepada pengeluar (Shimp, 2000). FAMA boleh menggunakan promosi jualan perdagangan dalam membantu mempengaruhi peruncit termasuklah pasaraya-pasaraya utama di negeri Kedah agar sanggup menerima jenama Agromas untuk dijual di kedai-kedai mereka, meletakkan jenama-jenama tersebut di tempat-tempat yang strategik dan membantu menjualkannya kepada pengguna-pengguna akhir serta memberi sokongan kepada produk FAMA. Sebagai contoh, FAMA boleh memberi diskaun perniagaan kepada peruncit daripada harga asalnya dan jika peruncit membeli secara pukal diskaun yang lebih tinggi boleh diberikan. FAMA juga boleh memberi elaun pengiklanan dan peragaan sebagai imbuhan kepada peruncit yang membantu memperagakan dan mengiklankan produk FAMA. FAMA perlu melakukan promosi-promosi perdagangan ini untuk menarik perhatian peruncit memberi respon dan komitmen terhadap produk pasaran FAMA. Promosi-promosi ini juga dapat membina hubungan jangka panjang dengan peruncit dan pemborong.

Masalah utama yang dihadapi oleh FAMA ialah bekalan dan kualiti produk yang tidak konsisten. Masalah ini berlaku kerana wujud kelemahan dari segi pengawalan yang sistematik oleh FAMA terhadap pengusaha-pengusaha IKS. Apabila stok produk berkurangan, FAMA akan terus mendapatkan produk-produk tersebut di premis-premis IKS tanpa membuat pemeriksaan terlebih dahulu. Tiadanya pengawalan dan perancangan di peringkat awal menyebabkan bekalan yang didapati mungkin tidak konsisten dari segi kualitinya dan kemungkinan bekalan stok tiada di premis tersebut. FAMA Negeri

Kedah boleh mengambil tindakan-tindakan awal untuk mengelak perkara-perkara tersebut daripada berlaku. FAMA boleh mengawal pengusaha IKS melalui pemantauan daripada semasa ke semasa. Pemantauan boleh dilakukan dengan menghantar wakil pekerja daripada pejabat FAMA untuk membuat pemeriksaan di premis-premis IKS bagi menjamin kualiti tinggi produk IKS ini.

Strategi perancangan juga perlu dilakukan kepada pengusaha IKS untuk menghasilkan produk-produk pada masa yang ditetapkan untuk mengelakkan ketiadaan produk semasa pengambilan oleh pihak FAMA. FAMA juga perlu memberi jadual pengutipan produk kepada pengusaha IKS supaya mereka dapat merancang pengeluaran produk dengan lebih berkesan. FAMA juga perlu melakukan audit tentang produk-produk yang ditawarkan oleh pengusaha IKS daripada semasa ke semasa. Contohnya, menganalisa sama ada sesetengah produk semasa perlu digugurkan atau produk baru ditambah. FAMA juga perlu membuat penilaian harga agar harga yang dikenakan oleh pengusaha IKS bertepatan dengan nilai tanggapan pengguna. Kawalan, penilaian, pemantauan dan perancangan jika dilakukan dengan sistematik dapat membantu FAMA Negeri Kedah untuk lebih berdaya saing dengan pesaing-pesaing mengikut realiti pasaran semasa.

Masalah kualiti produk yang tidak seragam boleh ditangani melalui program-program latihan dan kursus tertentu kepada pengusaha IKS. Program latihan seperti kesedaran tentang kepentingan kualiti untuk berdaya saing perlu diberikan kepada pengusaha-pengusaha ini untuk menyedarkan mereka bahawa keseragaman produk yang berkualiti penting untuk memasarkan produk mereka. Pengusaha juga perlu diberi kursus-kursus tertentu seperti pengawalan kandungan makanan supaya kandungan makanan sentiasa seragam atau konsisten setiap kali memproses makanan tersebut. Jika FAMA tidak mempunyai kemahiran untuk memberi latihan, pihak FAMA boleh meminta bantuan daripada agensi-agensi kerajaan yang lain seperti MARDI. Dalam aspek pengurusan kualiti pula, FAMA boleh meminta bantuan daripada pihak luar untuk memberi latihan pengurusan kualiti menyeluruh kepada pengusaha-pengusaha yang terlibat. Latihan-latihan dan kursus-kursus yang berjadual dan sistematik akan memberi kesedaran, kemahiran dan seterusnya mempertingkatkan kualiti dalam semua aspek seperti pengurusan, kandungan produk dan pembungkusan.

FAMA Negeri Kedah perlu memberi latihan-latihan ataupun kursus-kursus tertentu dan menerapkan disiplin kepada para pekerjaanya.

FAMA mempunyai jumlah pekerja yang besar, iaitu seramai 142 orang di seluruh negeri Kedah dalam pelbagai peringkat. Berdasarkan penganalisaan yang dibuat pekerja-pekerja di FAMA telah bekerja secara purata hampir 10 tahun dalam organisasi tersebut. Walaupun pekerja-pekerja ini berpengalaman luas dalam bidang tugas masing-masing, komitmen pekerja kepada organisasi adalah kurang. Oleh itu kursus-kursus seperti motivasi untuk bekerja dan kesedaran tentang pentingnya kualiti dalam pekerjaan perlu dititikberatkan. Kursus-kursus ini boleh memberi kesedaran kepada para pekerja untuk memberi komitmen yang tinggi kepada pekerjaan masing-masing. Program-program latihan perlu dirancang dengan teliti dan berterusan supaya dapat memberi impak yang positif kepada organisasi. Penilaian selepas latihan juga perlu dilaksanakan untuk mengkaji keberkesanan latihan tersebut. Di samping itu penerapan disiplin yang tinggi di kalangan para pekerja perlu ditingkatkan supaya latihan-latihan boleh dilaksanakan dengan lancar dan sistematik tanpa mempunyai masalah ketidakhadiran pekerja. Tindakan tegas perlu diambil oleh pihak pengurusan jika para pekerja tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan.

Kebergantungan FAMA kepada kerajaan dari segi sumber kewangan menyebabkan organisasinya kurang berdaya saing dan tidak mampu untuk melakukan aktiviti-aktiviti tertentu tanpa peruntukan kewangan yang mencukupi. Contohnya untuk membuat pengiklanan di radio atau televisyen menelan belanja yang besar. Oleh itu, FAMA Negeri Kedah perlu menjana sumber kewangannya sendiri supaya ia dapat melakukan promosi yang lebih agresif dan lebih berdaya saing. Menurut, Pegawai Kewangan FAMA Negeri Kedah terdapat tiga akaun utama FAMA iaitu akaun pengurusan, akaun pembangunan dan akaun urusniaga. Peruntukan untuk akaun pengurusan diperoleh daripada ibu pejabat FAMA dan dibelanjakan dalam menguruskan pentadbiran pejabat. Sumber kewangan untuk akaun urus niaga dijana sendiri oleh FAMA melalui urusan urus niaga produk-produk proses dan hasil pertanian. Hasil pendapatan yang diterima dalam akaun ini digunakan untuk membayar komisen wakil jualan dan menguruskan aktiviti-aktiviti urus niaga. Jika FAMA Negeri Kedah dapat menjana sumber kewangannya dengan lebih efektif dan efisien, hasil urus niaga yang diperoleh boleh digunakan untuk tujuan promosi yang lebih agresif tanpa bergantung kepada ibu pejabat FAMA atau kerajaan untuk menyalurkan bantuan kewangan.

Pada masa ini rekod jualan hanya menunjukkan rekod jualan secara keseluruhan iaitu mengikut kategori produk. Contohnya pada bulan Januari 2001, jualan barangan IKS menunjukkan jualan sebanyak RM4,523.80. Rekod-rekod jualan ini kemudiannya dikumpulkan

sehingga akhir tahun. Walau bagaimanapun rekod jualan-jualan yang dilakukan tidak menunjukkan dari mana hasil jualan ini didapati dan kaitan hasil jualan dengan promosi yang telah dijalankan. Pihak pengurusan FAMA perlu mewujudkan satu sistem pengawalan rekod jualan yang berkesan dan efektif untuk mengetahui sama ada promosi yang dijalankan berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan. Sistem pengawalan rekod jualan ini mestilah dapat mengenal pasti sumber jualan dan kaedah promosi yang mana digunakan untuk mendapatkan jualan ini. Pengawalan rekod yang efektif dapat meningkatkan prestasi FAMA kerana hasil analisa yang diperoleh boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk melabur dengan lebih berkesan.

Pihak pengurusan FAMA juga boleh memperkenalkan sistem pengurusan kualiti seperti MS ISO 9000 kepada organisasinya. Salah satu kebaikan sistem pengurusan kualiti ini ialah ia mendokumenkan aktiviti-aktiviti yang dilakukan di dalam organisasi tersebut. Selain itu, sistem ini juga mengawal rekod-rekod melalui proses audit kualiti dalaman yang dijalankan mengikut tempoh-tempoh tertentu. Ini membolehkan pihak pengurusan membuat keputusan dengan lebih baik melalui maklumat penting hasil daripada audit kualiti dalaman dan mesyuarat kajian semula pengurusan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian kes ini menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kepada FAMA Negeri Kedah. Secara tidak langsung ia turut juga meninjau amalan dan aktiviti promosi produk Agromas dan produk keluaran IKS yang dipasarkan oleh FAMA serta aktiviti-aktiviti promosi yang dijalankan oleh FAMA Kedah. Hasil daripada analisis SWOT, terdapat beberapa masalah yang wujud dalam pengurusan promosi FAMA Kedah. Antara masalah-masalah tersebut ialah masalah komunikasi pemasaran, rangkaian pemasaran, kualiti produk, dan pentadbiran FAMA sendiri. Masalah-masalah ini perlu diberi perhatian serius oleh pihak pengurusan dalam menyokong objektif utama FAMA untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara pengeluar utama makanan dunia melalui kecekapan dan keberkesanan pemasaran produk pertanian dan makanan. Selain itu, cadangan juga dikemukakan kepada pihak FAMA untuk tujuan penambahbaikan berdasarkan analisis TOWS. Antara cadangan tersebut termasuklah penggunaan komunikasi pemasaran bersepadu dan strategi promosi jualan dagangan, pengawalan kualiti, pelaksanaan latihan dan penjanaan sumber kewangan sendiri.

Menurut Schultz (1997), apabila sesuatu produk memberi nilai kepada pengguna, harga yang berpatutan dan mudah didapati, kadar penerimaan pelanggan terhadap produk tersebut adalah lebih baik. FAMA juga perlu mengamalkan organisasi yang berorientasikan pemasaran di mana pelanggan menjadi fokus utama dalam operasi keseluruhan organisasi. Untuk menjadi organisasi berorientasikan pasaran memerlukan penglibatan dan sokongan semua pihak dalam organisasi (Cravens, 2000). Diharapkan kajian ini dapat dimanfaatkan untuk kegunaan akademik sebagai tambahan kepada kajian kes dari sudut perspektif organisasi di Malaysia.

RUJUKAN

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2001). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (5 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to marketing communication*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cravens, D. W. (2000). *Strategic marketing* (6 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- FAMA. (2000). Retrieved 15 December, 2000, from <http://agrolink.moa.my/fama.html>
- Fred, D. R. (2001). *Strategic management: Concepts & cases* (8 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Haron, S., & Razak, A. A. (2001, October 14). Reinventing agriculture industry. *New Sunday Times*.
- Joyce, P., & Woods, A. (1996). *Essential strategic management: from modernism to pragmatism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing* (9 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- McArthur, D. N., & Griffin, T. (1997). A marketing management view of Integrated Marketing Communication. *Journal of Advertising Research*, September-October, 19-26.
- Ministry of Agriculture. (2001). Third National Agricultural Policy (1998-2010). Retrieved 15 October, 2001, from \t "_blank" <http://agrolink.moa.my.dpn/dpn3/>
- Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Harlow: Pearson Education.
- Schultz, D. E. (1997). IMC in the hyper-competitive marketplace. *Marketing News*, 31, 37-39.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated Marketing Communication in US advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, September-October, 7-18.

- Shimp, T. A. (2000). *Advertising promotion: Supplemental aspects of integrated marketing communications* (5 ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Siti Maimon Hj. Kamso (2003). *Managing corporate strategies: From SWOT to SWOTIT*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Yin, R. K. (1985). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.